SUN TZU 知

A ARTE DA GUERRA

OS TREZE CAPÍTULOS ORIGINAIS

Em 1972, arqueólogos chineses encontraram fragmentos do livro *A Arte da Guerra*, datados da dinastia Sung (960 – 1280), que completavam a obra e compunham a versão completa e atual do mais sábio tratado militar da história da humanidade.

A Arte da Guerra é um dos clássicos mais influentes do pensamento oriental sobre estratégia. Esta é a edição completa, adaptada por Nikko Bushidô, que nos traz com excelência os ensinamentos do general chinês Sun Tzu, que há cerca de 2500 anos influencia o mundo dos negócios.

A ARTE DA GUERRA

SUN TZU

A ARTE DA GUERRA

OS TREZE CAPÍTULOS ORIGINAIS

"O verdadeiro objetivo da guerra é a paz."

Sun Tzu

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

O mais antigo tratado militar da história da humanidade, intitulado *A Arte da Guerra*, foi produzido por Sun Tzu pelo ano de 500 a.C.

Infelizmente pouco se sabe sobre o general Sun Tzu, porém,um acontecimento mencionado nos registros históricos por volta de 100 a.C nos ajuda a conhecer mais sobre Mestre Sun. O fato ocorreu quando Sun Tzu foi indicado por um ministro do rei Hu Lu que lhe disse: "Li atentamente seus treze capítulos. Posso submeter sua teoria de dirigir soldados a uma pequena prova?" Após a resposta afirmativa por parte de Sun Tzu, o rei perguntou: "A prova pode ser feita em mulheres?"

A resposta tornou a ser afirmativa e o teste foi realizado com as damas da corte, entre elas as preferidas do soberano.

Sun Tzu escolheu duas delas, as prediletas do rei, para atuar como comandantes, e as instruiu seriamente. Cada uma delas iria dirigir como um verdadeiro oficial as suas respectivas companhias. As mulheres, no total de 300, trajando capacetes e armaduras, com espadas e escudos, foram orientadas por Sun Tzu. Em

seguida, foram separadas em dois grupos, ficando cada um sob o comando de uma concubina e, logo após um breve treinamento, foi marcada a apresentação perante o rei.

Mas, a despeito do treinamento dispensado pelo atento general, na hora da ação, quando receberam a ordem "Direita volver", todas caíram na risada e nada fizeram.

Sun Tzu falou com sabedoria: "Se as ordens do comando não foram suficientemente claras, se não foram totalmente compreendidas, então a culpa é do general". Por conseguinte, repetiu a orientação e ordenou: "Esquerda volver" igual à vez anterior. Ao receberem as ordens, as mulheres voltaram a cair na gargalhada. Desta vez, Sun Tzu realmente enfureceu-se e disse: "Se as instruções não são claras e se não se acredita nas ordens, a falta é do general. Quando foram instruídas novamente e as ordens explicadas, e se ainda assim as tropas desobedecem, a falta é dos oficiais. De acordo com as normas de disciplina militar, qual é o procedimento?" O Mestre de Leis disse: "Decapitação!"

Assim, as concubinas foram decapitadas, ainda que contra a vontade do rei, mas o general invocou a autonomia inconteste das suas ordens como comandante nomeado.

Sun Tzu, então, emite novamente as ordens, sendo que desta vez foi prontamente obedecido. Dirigindo-se ao rei disse: "O exército está bem organizado. Gostaria que Vossa Majestade o observasse. Como quer que o deseje empregar, mesmo que o mande para o fogo ou para a água, não apresentará dificuldades. Pode ser utilizado para ordenar tudo o que há sob o Céu".

O rei, inconsolável pela perda das suas concubinas, não quis mais admitir Sun Tzu, que, ao se retirar, não deixou de dizer: "O rei ama palavras vazias. Não é capaz de juntar o gesto às palavras".

Não há nada que o tempo não cure. O luto pelas concubinas passou, mas como a situação do seu reino piorava, o rei admitiu que os seus inimigos estavam prestes a aniquilá-lo. Ao ver-se perdido, convocou Sun Tzu, acreditando que seria oportuno admiti-lo como conselheiro militar. O seu exército, dali por diante, reorganizado e treinado pelo seu novo general, lhe conferiu poderes pelas suas grandes conquistas territoriais.

Os ensinamentos contidos nesses treze capítulos aplicam-se a todo e qualquer conflito, alcançando cada indivíduo com seu opositor; o

amante com sua amada; uma empresa com outra, concorrente ou aliada.

A obra, além de ter sido leitura obrigatória da hierarquia político-militar soviética e, conforme a lenda, a chave do sucesso de Napoleão Bonaparte, e uma das mais lidas no mundo dos negócios, agora está em suas mãos.

Boa Leitura

CONTEXTO HISTÓRICO

Para que se possa entender a importância do maior tratado militar escrito por Sun Tzu, *A Arte da Guerra* deve-se compreender que até 500 a.C., a guerra era considerada, de uma maneira geral, um ritual. Existiam códigos préestabelecidos para guerrear. O clima era levado em consideração, logo, não se combatia no inverno devido o frio intenso, ou no verão devido às altas temperaturas. Em combate não era correto abater homens velhos ou aplicar qualquer golpe a quem já estivesse ferido. Um governante de boa índole não massacrava cidades nem levava a guerra para além da estação própria.

Os filósofos e reis faziam distinção entre guerras corretas e guerras incorretas. Era moralmente correto atacar uma nação selvagem e desconhecida, civilizar bárbaros e aqueles que poderiam levar o Estado à ruína. Na sociedade feudal predominante, os comandantes eram da aristocracia hereditária militar. Dessa maneira, os exércitos do Centro de China, a partir de 573 a.C., teriam permanecidos por um século sob o comando de poucas famílias.

Os exércitos da China eram particulares e organizados como o modelo militar feudal

europeu. O tamanho e o gênero de contingentes como o números de cavalos, carroças, bois e peões, determinavam a importância dos feudos que variavam entre poucas vintenas e milhares de famílias. A preocupação com o modo de vida de um aldeão, assim como os servos e analfabetos, eram de pouca importância para o soberano, onde em uma batalha o que mais interessava eram os carros, quadrigas com cocheiros, lanceiros e arqueiros da nobreza. O papel dos peões era apenas proteger os carros, sendo considerados dispensáveis e apenas alguns deles utilizavam escudos. As armas que possuíam eram basicamente adagas, espadas curtas, lanças e lâminas cortantes presas a varas de madeira. O uso de arco era destinado apenas aos nobres.

Na antiga China, as batalhas eram consideradas primitivas e a metodologia empregada era muito simples. Praticavam-se algumas ações limitadas onde se restringia a uma ordem dada pelo comandante, baseada em presságios de um adivinho que no local do combate, se posicionava juntamente com o exército durante vários dias. Quando o momento escolhido chegava, os opositores partiam de maneira desordenada

sobre o inimigo. O desfecho da vitória era decidido da seguinte maneira: ou o atacante era repelido e suas tropas partiam em retirada, ou conseguia romper as barreiras do inimigo, matando aqueles que ainda tinham resistência.

Por volta de 500 a.C., os conceitos e métodos de guerra começavam a mudar. O período de grandes e ferozes batalhas exigia uma preparação dos exércitos onde as operações militares já estavam perfeitamente orientadas por oficiais profissionais.

Quando Sun Tzu surgiu, a estrutura feudal vigente passava por um período de mudanças. Uma nova estrutura de sociedade se firmava e a evolução era visível em todos os campos, particularmente o militar. Os grandes Estados passavam a se organizar de maneira permanente. Suas tropas eram disciplinadas e bem preparadas. À sua frente, estavam as tropas de choque, escolhidas por sua habilidade, disciplina e valentia. Com a organização militar, as operações de guerra tornaram-se permanentes e passaram a representar ameaças aos inimigos em potencial.

A arte de estratégias e de táticas militares surgiram neste período. Os Estados organi-

zados tinham especialistas em todas as áreas, entre eles, engenheiros civis voltados para a construção de minas e túneis. Havia peritos na travessia de rios e de inundações. A evolução dos equipamentos bélicos colaborou para um novo método de guerra na China.

Armas de cortes de alta qualidade e o surgimento de bestas (equipamento que disparava pesados virotes) tornaram obsoleto o uso de carros de combate existentes.

Com o novo modo de organização e preparação militar no século IV, a guerra na China atingia a maioridade e a supremacia tornando-se uma nação relevante e desafiadora por muitas centenas de anos.

O general chinês Sun Tzu, que provavelmente viveu entre 544 e 496 a.C. , baseado em sua experiência militar e no conhecimento do contexto político-econômico presenciando e analisando a evolução das técnicas de guerra, desenvolveu o livro *A Arte da Guerra*, obra que traduz a excelência conquistada na prática a partir dos resultados positivos por Sun Tzu, forjando um dos maiores e mais aclamados tratados de guerra de todos os tempos.

Em seu manual de guerra, ele afirma que não

deve ser o objetivo de ações militares o aniquilamento do exército inimigo, a ruína de suas cidades e a destruição de territórios.

As armas são sempre motivos de maus pressentimentos, as utilizar somente quando outra alternativa não houver.

SUN TZU

Ao longo de quase 2.500 anos os trabalhos literários do período denominado "Clássico" foram profundamente analisados por historiadores chineses. O general chinês Sun Tzu e sua obra *A Arte da Guerra*, devido a sua reconhecida importância como o principal tratado militar conhecido pela humanidade, fizeram parte desta profunda análise.

Sobre o general Sun Tzu, muito pouco se sabe. Ele próprio era um mistério pela ausência de dados sobre sua vida. Não existe uma biografia sobre Sun Tzu que narre, em ordem cronológica, seus feitos. O que existe são narrativas de fatos ocorridos, evidenciando passagens que demonstram traços de sua personalidade e suas ações, como o bem conhecido relato de Shih Chi, Sun Tzu Wuch´i Lieh Chuan.

Acredita-se que Sun Tzu seja natural de Ch'i, hoje Shantung, e que serviu na corte de Hu lu, rei de Wu, sendo seu súdito.

Calcula-se que tenha vivido entre 544 e 496 a.C. Suas origens e sua história juvenil são desconhecidas, e seu nome desapareceu por completo dos registros históricos depois que Wu conquistou Ying, a capital de Ch'u.

Sun Tzu extraiu a essência de aproximadamente 800 anos de experiência na prática da guerra, sistematizou observações e enunciou as lições que aprendeu, de tal modo que a elite governante pudesse aplicar seus princípios e permanecer vitoriosa. Os escritos de Sun Tzu refletem o pensamento chinês daquela época.

Contudo, supõe-se que o mestre Sun Tzu não seja o único autor da obra *A Arte da Guerra*, e sim que seus discípulos e seguidores tenham grande influência na composição dos textos, considerando a constante.

Mestre Sun Tzu disse:

Assim, como a biografia de Sun Tzu é digna de crédito, podemos considerar A Arte da Guerra *como sendo a expressão do corpo e da alma de seu criador, que há cerca de 2.500 anos aclamava:* "... o verdadeiro objetivo da guerra é a paz!"

HISTÓRIAS MILENARES QUE ILUSTRAM ALGUNS DOS ENSINAMENTOS DE SUN TZU

"Em 341 a.C. o Estado Ch'i, em guerra com o Wei, enviou T'ien Ch'i e Sun Pin contra o general P'ang Chuan, que era inimigo mortal do último. Sun Pin disse: 'O Estado Ch'i tem uma reputação de covarde e, por esse motivo, nosso adversário nos despreza. Vamos virar esta circunstância a nosso favor.' Conseqüentemente, quando o exército atravessou a fronteira do território de Wei, ordenou que fossem acesas cem mil fogueiras na primeira noite, cinqüenta mil na segunda e apenas vinte mil na outra. P'ang Chuan os atacou vigorosamente, pensando: 'eu sabia que os soldados de Ch'i eram covardes; seu número já caiu para menos da metade.' Na sua retirada, Sun Pin chegou a um estreito desfiladeiro que, segundo seus cálculos, seria atingido pelos perseguidores depois do escurecer. Lá chegando, tirou a casca de uma árvore e escreveu a seguinte frase: 'Sob esta árvore, P'ang Chuan morrerá.' Então, quando a noite começou a cair, colocou um poderoso corpo de arqueiros emboscados nos arredores, com ordem de atirar diretamente se

vissem uma luz. Mais tarde, P'ang Chuan chegou ao local e, vendo a árvore, acendeu uma luz para ler o que estava escrito.

Seu corpo foi imediatamente crivado por uma seqüência de flechas e todo o seu exército foi preso na confusão."

"Tu Mu conta uma história relacionada com Wu Ch'i, na época em que lutava contra o Estado de Ch'in, aproximadamente no ano de 200 a.C. Antes que a batalha começasse, um dos seus soldados, homem de audácia inigualável, atacou repentinamente sem ordem, voltando com duas cabeças inimigas. Então Wu Ch'i mandou imediatamente executar o homem, ao que um oficial ousou protestar, dizendo: 'Este homem era um bom soldado e não merecia ser decapitado'. Wu Ch'i respondeu: 'Acredito realmente em que era um bom soldado, porém mandei decapitá-lo porque agiu sem ordens'. "

Yao Hsiang, quando enfrentado em 357 d.C. por Huang Mei, Teng Ch'iang e outros, encerrou-se em suas muralhas e se recusou a lutar. Teng Ch' iang disse: 'Nosso adversário tem um temperamento colérico e é facilmente provocável; vamos fazer repetidas incursões e derrubar suas fortificações, fazendo-o ficar zangado e sair. Assim que conseguirmos levar

seu exército ao combate, ele estará condenado a ser nossa presa'. Logo em seguida, esse plano foi posto em prática. Yao Hsaing saiu para guerrear, então foi atraído até San-yuan pela pretensa fuga do inimigo e finalmente atacado e morto.

I

ANÁLISE E PLANOS

"Há momentos em que a maior sabedoria é parecer não saber nada."

Sun Tzu disse:

A arte da guerra é questão vital para o Estado. É o âmbito onde a vida e a morte são fundamentadas, um caminho que leva à aniquilação ou determina a sobrevivência. Deve ser examinada com cuidado e nunca negligenciada.

A única forma para prever o resultado de uma guerra é analisar a situação com base nos cinco fatores:

PRIMEIRO - Tao (caminho)

Várias mentes com um único ideal, o caminho que faz o pensamento do povo estar em completa harmonia com o de seus governantes, levando-o a segui-los para viver ou para morrer, sem temer nenhum dos riscos.

SEGUNDO - Clima

É a sombra e a luz, o calor e o frio, o tempo e a sucessão das estações. Aceitar ou desafiar essas condições determinará a vitória militar.

TERCEIRO - Terra

Referem-se às distâncias; dificuldades de travessia; condições do terreno para a disposição

das tropas. A análise da situação da Terra define oportunidades de vida e morte.

QUARTO - Líder

A virtude da sabedoria, integridade, disciplina, coragem e humanidade.

QUINTO - Métodos

Impõem eficiência, controle de gastos (tropas), uma cadeira de comando adequada e suporte logístico.

Todos os comandantes que negligenciarem esses cinco fatores estarão fadados ao fracasso, porém, os que dominarem, conquistarão a vitória.

Portanto, para prever o resultado de uma guerra, é necessário comparar os dois lados avaliando suas forças.

Para tanto devemos fazer as seguintes perguntas:

1. Qual dos soberanos tem o Tao (Caminho)?
2. Qual comandante é mais competente e habilidoso?
3. Qual dos lados possui vantagens do Clima e da Terra?
4. Qual exército segue os métodos e é rigorosamente disciplinado?

5. Qual lado é mais rigoroso e imparcial ao recompensar e punir?
6. Qual exército tem a maior força?
7. Qual exército possui os oficiais e as tropas mais bem treinados?

Através dessas sete comparações, sei quem ganhará e quem perderá a guerra.

Se um comandante estiver atento aos meus conselhos e proceder de acordo com eles, a vitória será certa. Nesse caso, mantenha-o. Se um comandante não as seguir procedendo em desacordo, será derrotado. Nesse caso, demita-o sumariamente.

Sabendo dos ganhos que podem advir dos meus conselhos, tire o maior proveito das condições favoráveis, formulando através delas uma vantagem estratégica para reforçar nossa posição.

Há momentos em que a maior sabedoria é parecer não saber nada. Por isso, quando capaz, finja então ser incapaz; quando pronto, finja grande desespero; quando perto, finja estar longe; quando longe, façam acreditar que está próximo.

Se o inimigo procurar alguma vantagem, seduza-o com uma armadilha. Se estiver desorganizado, ataque-o e conquiste-o.

Se ele for muito poderoso, prepare-se para ele. Se ele possuir forças superiores, evite-o. Se ele for orgulhoso, provoque-o.

Se ele for humilde, dê forças à sua arrogância. Se ele estiver descansado, faça-o se desgastar. Se ele estiver unido, separe-o. Ataque-o onde ele se mostrar despreparado. Adote caminhos que sejam para ele totalmente inesperados.

O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá à vitória. É calculando e analisando que o estrategista vence previamente a guerra na simulação feita no templo. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota. Quando examino a questão dessa forma, o resultado da guerra torna-se evidente.

II

OPERAÇÃO DE GUERRA

"Na guerra, preze pela vitória rápida e evite as operações prolongadas."

Sun Tzu disse:

A arte da guerra é um exército de mil carros velozes; mil carroções cobertos de couro e cem mil guerreiros com cotas de malha. Abundância de coisas necessárias para esse exército deslocado sobre uma distância de mil li,1 com gastos no Estado e no campo de operações. Incluindo enviados ao exterior e conselheiros; matérias e manutenção de carros e armaduras. Somente quando você tiver mil peças de ouro para cada dia de guerra poderá mobilizar cem mil guerreiros.

Evite batalhas duradouras, busque a vitória rápida. Se a vitória custar a chegar, suas armas se desgastarão e as tropas ficarão desmoralizadas, e o entusiasmo tende a enfraquecer.

Se você sitiar uma cidade, gastará forças. Se seu exército for mantido muito tempo em campo, as reservas do Estado não serão suficientes. O tempo prolongado irá desgastar as armas, desmoralizar suas tropas, exaurir suas forças e consumir todos os recursos disponíveis, abrindo oportunidades para os governantes vizinhos tirarem vantagens e atacar. Então, mesmo contando com os melhores conselheiros,

---

1. 1,71 li atuais equivalem à mil metros. Esse comprimento poder ter sofrido variação desde a época de Sun Tzu.

você não conseguirá garantir bons resultados.

Assim, em relação às guerras, tenho ouvido falar em precipitação imprudente, mas ainda não vi bom exemplo de inteligência associada a decisões demoradas. Nunca houve Estado que tenha sido beneficiado por uma guerra prolongada. Portanto, o conhecedor dos terríveis e devastadores efeitos e dos perigos de empreender uma guerra, está profundamente consciente de como aproveitá-la da melhor maneira e levá-la com rapidez a seu término. Atingirá assim, as verdadeiras vantagens potenciais de uma guerra.

Um perito na arte da guerra não convoca soldados mais de uma vez, nem solicita suprimentos repetidamente. Uma vez em guerra, ele não perderá tempo precioso esperando reforços. Fará uso do equipamento que carrega e avançará com velocidade para atravessar a fronteira inimiga, podendo fazer uso das provisões do opositor. Desta forma, terá o suficiente para alimentar todo o seu exército.

A arte de melhor utilizar o tempo é estar um passo a frente do adversário, e vale mais que a superioridade numérica e os cálculos mais perfeitos com relação ao abastecimento.

Um Estado é enfraquecido financeiramen-

te quando precisa manter seu exército a uma grande distância e, conseqüentemente, empobrece seu povo. As vizinhanças próximas aos exércitos aumentam seus preços e, com o custo mais elevado, seus recursos se esgotam com maior rapidez, forçando o Estado a aumentar os impostos dos distritos, para, assim, custear as forças militares. Boa parte dos recursos são utilizados no campo de batalha, acarretando dificuldades para as famílias do fronte interno, tendo como conseqüência lares vazios e rendas dissipadas, já que o custo para o povo poderá atingir cerca de 70% do valor de suas posses. Ao mesmo tempo, as despesas do Estado atingirão quase metade da arrecadação total em gastos com carros quebrados, cavalos abatidos, peitorais e capacetes, arcos e flechas, lanças e escudos, manteletes protetores, animais de tiro e carroças de provisões.

Um comandante sábio fará o melhor para alimentar seu exército com frutos do solo inimigo. Consumir uma medida das provisões inimigas equivale a vinte das nossas. Um fardo de forragem inimigo equivale a vinte dos nossos.

Na questão que envolve matar o inimigo, nossas tropas devem ser levadas à fúria. Para que fique clara a vantagem de derrotar o opo-

nente, devem também ser recompensadas, pois tirar a riqueza do inimigo é de grande valia para manutenção das tropas e deve ser usado como objeto de recompensa, de forma a que todos os soldados tenham um forte desejo coletivo e individual de lutar. Porque, assim como o que estimula os homens a matar é a fúria, o que estimula a lucrar com o inimigo são os bens materiais.

Portanto, nos combates de carros em que forem capturados mais de dez carros do inimigo, recompense os que capturaram o primeiro deles e substitua bandeiras e estandartes inimigos pelos seus e, então, misture com os nossos carros; eles devem ser usados em conjunto. Todos os soldados capturados devem ser tratados com bondade.

A isso se chama aumentar as próprias forças no processo de derrotar o exército inimigo.

Na guerra, portanto, preze pela vitória rápida e evite as operações prolongadas. Por isso o comandante que compreende a guerra torna-se o árbitro supremo da vida do destino do povo e o senhor da segurança do Estado.

III

PREPARANDO O ATAQUE

"A melhor inteligência militar é atacar as estratégias dos inmigos, em seguida atacar suas alianças, depois atacar seus soldados em seu próprio campo."

Sun Tzu disse:

Na arte da guerra, a melhor opção é tomar o país inimigo intacto, esmagar um país é apenas a segunda melhor opção.

O mesmo ocorre com o exército inimigo: mantê-lo intacto, bem como, batalhão, companhia ou simples pelotão de cinco homens é a melhor opção; aniquilar um exército, batalhão, companhia ou simples pelotão de cinco homens é apenas a segunda melhor opção. Portanto, conquistar cem vitórias em cem batalhas não significa o máximo da excelência. O máximo da excelência é subjugar o exército inimigo sem chegar sequer a combater.

Assim, a melhor inteligência militar é atacar as estratégias do inimigo, em seguida, atacar suas alianças, limitando a junção de suas forças; depois, atacar seus soldados em seu próprio campo; e a pior de todas as políticas é sitiar cidades muradas. Isso somente deve ocorrer em último caso, quando não houver outra escolha. Pois, as condições básicas de combate envolvem dois elementos preciosos: energia e tempo. Se seu comandante for incapaz de controlar sua ansiedade e enviar tropas de solda-

dos para escalar muros, perderá um em cada três, e ainda assim não tomará a cidade.

Esse é o tipo de calamidade que acontece quando se tenta sitiar uma cidade murada.

Existem algumas máximas que devem ser consideradas antes de pensar em sitiar cidades e ganhar batalhas: O primeiro de teus cuidados deve ser conservar os domínios do país que serves. Somente quando for imprescindível, deves usurpar o território inimigo para ampliar o de seu governante.

Deves garantir primeiro a tranqüilidade das cidades de teu próprio país. Perturbar as cidades inimigas deve ser a opção mais desfavorável.

Deves proteger e colocar em abrigo todos os vilarejos amigos. Somente se houver real necessidade podes avançar contra os vilarejos inimigos.

Deves impedir que as choças dos camponeses, bem como suas plantações, sofram qualquer dano. Somente uma extrema penúria deve levar-te a saquear e devastar as instalações agrícolas de teus inimigos.

Deves ter como objetivo buscar a perfeição, tentando conservar intactos os domínios dos inimigos. Somente destruí-lo em caso de extrema necessidade. O comandante que age assim, tem a conduta comparada a dos mais virtuosos

personagens da história, cujas obras buscam a produção e a conservação e não a destruição.

O comandante habilidoso submete seu inimigo sem partir para batalha; derrota seu reinado sem operações de campo muito extensas. Com as forças intactas, disputa o domínio do império. Dessa maneira, suas armas não sofrerão desgastes e, sem perder um soldado, sua vitória será completa. Esta é a arte de preparar o ataque.

Já a arte de usar as tropas é a seguinte:

- Quando você tiver dez vezes mais forças do que o inimigo, cerque-o;
- Quando tiver cinco vezes mais, ataque-o;
- Quando tiver apenas o dobro, divida-o em dois, um para atacar o inimigo pela frente e o outro para atacar pela retaguarda;
- Quando tiver igualdade de forças, divida a tropa do inimigo e enfrente-o;
- Quando for inferior em número, seja hábil para tomar a defensiva;
- Quando não for páreo para o inimigo, tenha a habilidade de evitá-lo. Embora um combate acirrado possa ser dado por uma força menor, esta acaba sendo capturada pela força maior.

O comandante é a fundação primordial do

Estado. Quando essa fundação estiver bem colocada, o Estado certamente estará forte; quando defeituosa, o Estado certamente enfraquecerá.

Existem três maneiras de um comandante trazer desgraça para seu próprio exército:

1. Ordenar um avanço ou retirada, sem perceber ou se assegurar que o exército está em condições de obedecer.

Chama-se isso de travar o exército.

2. Interferir na chefia do exército, ignorando assuntos internos. Isso trará confusão aos oficiais e soldados.

3. Permitir que as ordens que interferem na direção do exército sejam delegadas por nobres que administram o reino. Justiça e humildade são premissas com as quais se governa o Estado, mas nunca o exército; flexibilidade e oportunismo, por outro lado, são virtudes militares e não civis. Não há pior calamidade do que ordens emanadas de um soberano sediado na corte.

Tendo um comandante confundido seu exército e perdido a confiança de seus homens, as agressões dos comandantes vizinhos não tardarão. Daí a máxima: "Semear a desordem nas próprias fileiras é oferecer aos

outros o caminho da vitória".

...se um general ignorar o princípio da adaptação, não deve ser colocado em uma posição de autoridade. Um hábil empregador de homens usará o prudente, o bravo, o cobiçoso e o burro. Pois o prudente terá prazer em aplicar seu mérito, o bravo sua coragem em ação, o cobiçoso é rápido em tirar vantagens e o burro não teme a morte.

Assim, há cinco fatores que permitem prever qual lado sairá vencedor:

1. Aquele que sabe quando deve ou não lutar conquistará a vitória;
2. Aquele que compreende como lidar com a superioridade e a inferioridade numérica na disposição das tropas conquistará a vitória;
3. Aquele que possui superiores e subordinados unidos conquistará a vitória;
4. Aquele que é prudente e põe em campo um exército completamente preparado contra um inimigo despreparado conquistará a vitória;
5. Aquele cujo comandante é hábil e cujos soberanos não interferem conquistará a vitória.

Sun Tzu disse:

"Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas".

IV

POSIÇÕES E TÁTICAS

"A invencibilidade repousa na defesa, a vulnerabilidade revela-se no ataque."

Sun Tzu disse:

Na antiguidade o perito em batalha se colocava fora da possibilidade de derrota, e esperava que o inimigo expusesse a sua vulnerabilidade. Garantir-nos de não ser derrotado está em nossas mãos, porém a oportunidade de derrotar o inimigo é dada por ele mesmo.

Por isso se diz:

"A invencibilidade repousa na defesa, a vulnerabilidade revela-se no ataque".

Manter-se e assumir posição defensiva, é porque a força do inimigo é esmagadora, porém lançar-se ao ataque é porque a força do inimigo é deficiente.

O especialista em defesa, oculta a si mesmo no mais profundo e indecifrável canto da terra. O especialista em ataque, desfere o golpe de cima das mais altas esferas do Céu.

Dessa forma, ele é capaz de, ao mesmo tempo, proteger a si mesmo e alcançar a vitória completa.

Ver a vitória apenas quando ela está ao alcance da visão de todos não é o máximo da superioridade. O verdadeiro mérito está em

planejar secretamente, deslocar-se subitamente, frustrar as intenções do exército inimigo e finalmente chegar à vitória sem o derramamento de sangue. Pois, não requer muita força levantar a penugem de um coelho no outono, nem olhos penetrantes para distinguir o sol da lua, muito menos ouvidos apurados para ouvir o ronco do trovão.

Os hábeis comandantes vencem a batalha depois de terem criado as condições apropriadas. Um comandante inteligente não apenas vence, ele se sobressai derrotando o inimigo com facilidade. Eles prevêem todas as eventualidades, conhecem a situações do inimigo e não ignoram o que podem fazer e até onde podem ir. A vitória é uma decorrência natural desse saber. Porém, suas vitórias não lhe garantiam nem a reputação de sábio, nem o mérito do homem de valor. Pois, o homem comum não dá grande credibilidade a uma vitória que foi obtida longe dos olhos da sua compreensão. Assim eram nossos ancestrais: Não acreditavam que os elogios como "corajosos", "heróis" ou "invencíveis", fossem um tributo que tivessem merecido, atribuíam sim, seu sucesso ao cuidado extremo que tinham em evitar o menor deslize.

O comandante inteligente vence as batalhas evitando cometer erros, é isso que garante a vitória completa, pois significa conquistar um inimigo já derrotado. O comandante hábil assume uma posição tal, que não pode sofrer nenhuma derrota; não negligencia nenhuma circunstância que garanta aniquilar o inimigo. Portanto, um exército vitorioso só entra na batalha depois de ter garantido a vitória, enquanto um exército derrotado só procura a vitória depois de ter entrado na luta.

Um comandante vitorioso não permite que as tropas mostrem uma confiança demasiado cega, uma confiança que degenera em presunção. As tropas que sonham com a presunção da vitória são debilitadas pela preguiça. Ao contrário, aquelas que, sem pensar na vitória, exigem o combate, são tropas enrijecidas pelo trabalho, aguerridas, destinadas a vencer.

Um especialista no uso de tropas constrói seus fundamentos sobre a doutrina do Tao, seguindo firmemente as normas militares. Assim, estará preparado para ser o árbitro da vitória e da derrota.

Depois de uma primeira vantagem, não esmoreças nem dês a tuas tropas um repouso precipitado. Empunha a espada com a mesma

rapidez de uma torrente que se precipita de um despenhadeiro. Que teu inimigo não tenha tempo sequer de perceber o que está acontecendo e somente recolher os louros da vitória quando o inimigo estiver aniquilado, dando-te assim, condição de fazê-lo com segurança e tranqüilidade.

A arte da guerra está baseada em cinco fatores estratégicos: os cálculos, as quantidades, a logística, a balança do poder e a possibilidade de vitória. Todos esses fatores estão ligados entre si.

1. Os cálculos estão diretamente ligados aos tipos de terrenos;
2. Com base nesses cálculos estimam-se as quantidades de provisões;
3. De acordo com as quantidades de provisões disponíveis, define-se a capacidade da logística;
4. A balança do poder está diretamente relacionada à capacidade da logística;
5. E, finalmente, a possibilidade de vitória baseia-se na balança do poder.

Um exército vitorioso é como o peso de cem quilos contra outro de alguns gramas, um exército derrotado é como apenas alguns gramas contra centenas de quilos. O exército que

dispõe de grande vantagem em relação ao seu inimigo, deve posicionar-se estrategicamente para que, ao lançar seus homens na batalha, seja comparado à força de águas represadas se precipitando sobre um abismo.

V

ESTRATÉGIA DO CONFRONTO DIRETO E INDIRETO

“Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização.”

Sun Tzu disse:

Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização. Controlar muitos ou poucos é uma mesma e única coisa. É apenas uma questão de formação e sinalizações.

Lembre-se dos nomes de todos os oficiais e subalternos. Inscreva-os num catálogo, anotando-lhes o talento e suas capacidades individuais, a fim de aproveitar o potencial de cada um. Quando surgir oportunidade age de tal forma que todos os que deves comandar estejam persuadidos que teu principal cuidado é preservá-los de toda desgraça.

As tropas que farás avançar contra o inimigo devem ser como pedras atiradas em ovos. De ti até o inimigo, não deve haver outra diferença senão a do forte ao fraco, do cheio ao vazio. São as operações chamadas "diretas" e "indiretas" que tornam um exército capaz de deter o ataque das forças inimigas e não ser derrotado.

Em batalha, deves usar geralmente operações "diretas" para fazer o inimigo engajar-se na luta e as operações "indiretas" para conquistar a vitória.

Em poucas palavras, a habilidade e a perfeição do comando das tropas consistem no conhecimento das luzes e das trevas, do aparente e do secreto. É nesse conhecimento hábil que habita toda a arte. Assim, o perito ao executar o ataque "indireto" assemelha-se ao céu e as terras, cujos movimentos nunca são aleatórios, são como os rios e mares inexauríveis. Assemelham-se ao sol e à lua, eles tem tempo para aparecer e tempo para desaparecer. Como as quatro estações, ele passa, mas apenas para voltar outra vez.

Não há mais que cinco notas fundamentais, mas, combinadas, produzem mais sons do que é possível ouvir; não há mais que cinco cores primárias, mas, combinadas, produzem mais sombras e matizes do que é possível ver; não há mais que cinco sabores, mas, combinados, produzem mais gostos do que é possível saborear.

Da mesma forma, para ganhar vantagem estratégica na batalha, não há mais que as operações "diretas" e "indiretas", mas suas combinações são ilimitadas dando origem a uma infindável série de manobras. Essas forças interagem, um método sempre conduz ao outro. Assemelham-se, na prática, a uma cadeia de operações interligadas, como anéis múltiplos,

ou como a roda em movimento, que não se sabe onde começa e onde termina.

Na arte militar, cada operação tem partes que exigem a luz do dia, e outras que pedem as trevas do segredo. Não posso determiná-las de antemão. Só as circunstâncias podem ditá-las. Opomos grandes blocos de pedra às corredeiras que queremos represar, empregamos redes frágeis e miúdas para capturar pequenos pássaros, entretanto, o caudal rompe algumas vezes seus diques após tê-los minado aos poucos.

Quando uma ave de rapina se abate sobre sua vítima, partindo-a em pedaços, isso se deve à escolha do momento preciso. A qualidade da decisão é como a calculada arremetida de um falcão, que lhe possibilita atacar e destruir sua vítima. Portanto, o bom combatente deve ser brutal no ataque e rápido na decisão.

Embaralhada e turbulenta, a luta parece caótica. No tumulto de um combate pode parecer haver confusão, mas não é bem assim, entre a confusão e o caos uma formação de tropas pode parecer perdida e mesmo assim impenetrável, sua disposição é na verdade circular e não podem ser derrotadas. A confusão simulada requer uma disciplina perfeita, afinal, o caos estimulado se origina do controle, o

medo fingido exige coragem, a fraqueza aparente se origina da força. Ordem e desordem é uma questão de número, de logística; coragem e medo é uma questão de configuração estratégica do poder, vantagem estratégica; força e fraqueza é uma questão de disposição das forças, posição estratégica.

O sábio comandante possui verdadeiramente a arte de liderar aqueles que souberam e sabem potencializar sua força, que adquiriram uma autoridade ilimitada, que não se deixam abater por nenhum acontecimento, por mais desagradável que seja. Aqueles que nunca agem com precipitação, que se conduzem, mesmo quando surpreendidos com o sanguefrio, que tem habitualmente nas ações meditadas e nos casos previstos antecipadamente. Aqueles que agem sempre com rapidez, fruto da habilidade, aliada a uma longa experiência.

Assim, o ímpeto de quem é hábil na arte da guerra é irrefreável e seu ataque é regulado com precisão.

O primeiro imperador Han (256-195 a.C.), desejando esmagar seu oponente Hsiung-nu, enviou espiões para conhecer sua condição. Mas este, sabedor do fato, ocultou com cuidado todos os soldados fortes e todos os cavalos

bem alimentados, deixando apenas homens doentes e gado magro à vista. O resultado foi que os espiões, por unanimidade, recomendaram ao imperador que atacasse.

O resultado: o imperador Han atacou e foi derrotado. Os espiões viram apenas velhice e doença. Isso, sem sombra de dúvida, é uma dissimulação do inimigo e atacar pode ser imprudente.

Assim, quando pretende que o inimigo se movimente, o especialista se mostra, e o inimigo certamente o seguirá.

Ele ilude o inimigo, e este acredita. Agindo dessa maneira, manipula o inimigo e assim espera por ele, armado com toda sua força.

O especialista, quando está em batalha, procura sua vitória na vantagem estratégica, não a solicita aos seus homens.

Portanto, deve ser hábil para selecionar os homens certos e explorar o avaro e o tolo, o sábio e o valente, e dar a cada um deles uma responsabilidade adequada ao seu perfil.

Jamais designe tarefas a quem não for capaz de cumpri-las.

Selecione e dê a cada um responsabilidades proporcionais à sua competência.

Em 341 a.C., o Estado Ch´i, em guerra com o Wei enviou o general Sun que disse:

"O Estado Ch´i tem a reputação de covarde e, por esse motivo, nosso adversário nos despreza. Vamos virar essa circunstância a nosso favor". Conseqüentemente, quando o exército atravessou a fronteira do território Wei, Sun ordenou que fossem acesas 100 mil fogueiras na primeira noite, 50 mil na segunda e apenas 20 mil na terceira. O general do exercito Wei (P´ang Chuan) ordenou o ataque de maneira vigorosa, pensando: "Eu sabia que os soldados de Sun eram covardes, seu número já caiu menos da metade".

Na sua retirada, Sun chegou a um estreito desfiladeiro que, calculou ele, seria atacado pelos perseguidores depois do anoitecer. Lá chegando tirou a casca de uma árvore e escreveu: "Sob esta árvore, P´ang Chuan morrerá". Então, quando começou anoitecer, colocou um grupo de poderosos arqueiros emboscados nos arredores, com uma ordem de atirar diretamente se vissem uma luz. Mas tarde, P´ang Chuan chegou ao local e vendo a árvore, acendeu uma luz para ler o que estava escrito. Seu corpo imediatamente foi crivado por uma saraivada de flechas e todo seu exército foi preso na confusão.

Quem explora a vantagem estratégica, envia

seus homens para a batalha como se fossem troncos e pedras. A pedra e a madeira não têm movimento próprio. Uma vez que em repouso, não mexem por si mesmos, mas seguem o movimento recebido. Se forem quadrados, mantêm-se em repouso; se forem redondos, rolam até encontrar uma resistência mais forte que a força recebida. Assim, a vantagem estratégica desenvolvida por bons guerreiros é como o movimento de uma pedra redonda, rolando por uma montanha de 300 metros de altura. A força necessária é insignificante; o resultado, espetacular.

VI

PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES

"Um grande general não é arrastado ao combate, ao contrário, sabe impô-lo ao inimigo."

Sun Tzu disse:

Para conseguir que a força de seu exército seja semelhante à de uma pedra de moinho chocando-se contra um ovo, utilize a ciência dos pontos fracos e pontos fortes.

Em geral, o exército que primeiro ocupa o campo de batalha para esperar o inimigo, estará descansado para o combate; aquele que chega mais tarde e se precipita para entrar na batalha, estará exausto. Assim, o perito em batalhas move o inimigo, em vez de ser movido por ele.

Para conseguir atrair o inimigo espontaneamente, ofereça-lhe alguma vantagem; se desejar impedi-lo, é questão de obstruí-lo. Um grande general não é arrastado ao combate, ao contrário, sabe impô-lo ao inimigo. Dessa forma, se o inimigo estiver descansando, fustigue-o; se estiver bem abastecido de provisões, faça-o ficar faminto; se acampado silenciosamente, force-o a mover-se atacando em posições que o inimigo deva apressar-se para defender; marche com velocidade para lugares onde não for esperado.

Um exército pode marchar por grandes distâncias sem correr riscos, se o fizer por territó-

rios onde não existe presença do inimigo.

Atacar com confiança e alcançar os objetivos significa atacar aquilo que o inimigo não está esperando. Do mesmo modo, defender-se com confiança e garantir a segurança de suas posições, significa defender onde o inimigo não poderá atacar. Assim, contra o especialista em ataque, o inimigo não saberá onde se defender, contra o perito em defesa, o inimigo não saberá onde atacar.

Aquele que for capaz de atacar das maiores alturas dos céus, repentinamente, surpreendendo o inimigo, tornará impossível sua defesa. Assim, os lugares a serem atacados são exatamente os que o inimigo não pode defender.

Aquele que for especialista em esconderijos de defesa, torna impossível para o inimigo saber seu paradeiro.

Assim, os lugares que ele dominar serão exatamente os que o inimigo não poderá atacar.

O comandante habilidoso deve lançar mão da arte da sutileza e do sigilo, aprender a ser invisível e inaudível.

Dessa forma, terá em suas mãos o destino de seus inimigos. Poderá avançar sem encontrar resistência, se fizer isso contra os pontos fracos dele; e recuar se colocando a salvo da

perseguição, se seus movimentos forem mais rápidos do que de seus adversários.

Portanto, se pretendemos nos lançar na batalha, nosso inimigo não terá escolha a não ser nos enfrentar, mesmo que esteja abrigado em altas trincheiras ou fossos profundos, porque atacaremos uma posição que ele precisará defender.

Do contrário, se quisermos evitar o confronto, o inimigo não poderá nos obrigar a lutar, pois podemos evitar que ele venha ao nosso encontro. Mesmo que as marcas de nosso acampamento estejam esboçadas no chão, precisamos apenas atirar coisas estranhas e inexplicáveis em seu caminho para confundi-lo.

Descobrindo a posição do inimigo enquanto ocultamos a nossa, teremos força totalmente concentrada onde ele estiver dividido. Se nosso exército estiver unido enquanto o exército do inimigo estiver fragmentado, atacaremos como um só corpo e seremos muitos contra poucos. Dessa forma, se formos capazes de golpear com uma força superior uma força inferior, usando muitos contra poucos, qualquer um que levarmos a lutar estará em situação de desespero.

O lugar escolhido para a batalha não deve ser conhecido pelo inimigo, pois assim, o inimigo terá de se preparar contra um possível

ataque em diversos pontos, e se suas forças estiverem distribuídas para defender muitas posições, qualquer unidade que enfrentarmos será pouco numerosa.

Para que o inimigo possa reforçar o número de homens na frente da batalha, conseqüentemente enfraquecerá sua retaguarda, se ele reforçar sua retaguarda, sua vanguarda ficará então enfraquecida, do mesmo modo que, se fortalecer seu lado esquerdo, o direito enfraquecerá, se fortalecer seu lado direito, o esquerdo ficará enfraquecido. Reforçar todos os lados significa enfraquecer todos os lados. A fraqueza numérica decorre da necessidade de se preparar contra possíveis ataques, à força numérica, de obrigar o adversário a fazer esses preparativos contra nossos possíveis ataques.

Conhecendo o local e a hora da próxima batalha, podemos nos concentrar a grandes distâncias. Mas, se não pudermos prever nem o lugar nem o dia da batalha, então seu lado esquerdo nada poderá fazer a favor do seu lado direito, assim como o direito não salvará o esquerdo, nem tampouco sua retaguarda poderá salvar sua frente de batalha nem o contrário. E tanto mais será assim quanto mais distante estiverem os seus reforços.

Ainda que o inimigo possua a força numérica a seu favor, é possivel evitar que ele inicie combate contra nosso exército. Analise os planos de batalha do exército inimigo para ter conhecimento de suas fraquezas e de suas probabilidades de sucesso. Provoque-o para que assim possa descobrir o padrão de seus movimentos, force-o a revelar-se, de forma que venha a exibir seus pontos vulneráveis. Compare o exército adversário com o seu para poder identificar onde a força é abundante e onde possui maior deficiência.

Quando tiver preparado seus arranjos táticos, oculte-os. O máximo da habilidade quando se assume uma estratégica é não ter forma. Se sua forma não for definida, o mais esperto dos espiões não será capaz de compreendê-la, e os mais sábios conselheiros não conseguirão planejar defesa contra ela. Mesmo que todos possam ver as táticas individuais empregadas para conquistar, quase ninguém consegue entender a estratégia através da qual se obtém a vitória total.

O movimento das tropas deve ser comparado ao fluxo das águas, que corre do ponto alto do terreno para os pontos mais baixos. Assim, no caminho da vitória, seu exército deve evitar os pontos fortes do inimigo e procurar atacar onde

ele demonstrar maior fraqueza. A água modela seu curso de acordo com a natureza do solo por onde passa, e o exército deve preparar sua vitória de acordo com o inimigo que enfrenta.

Assim a água não mantém sua forma constante, não existem condições constantes em uma guerra. Dos cinco elementos, nenhum é predominante; das quatro estações, nenhuma dura para sempre; há dias curtos e dias extensos; a Lua cresce e volta a minguar. Aquele que tiver habilidade para variar as próprias posições de acordo com as táticas e planejamento do inimigo para conquistar a vitória, torna-se um adversário intransponível como os desígnios do Céu.

VII

MANOBRAS

"Quando cercar o inimigo, deixe uma saída para ele; caso contrário, ele lutará até a morte."

Sun Tzu disse:

Na guerra, o general que recebe suas ordens do soberano, deve concentrar suas forças e transformar seu exército em um conjunto harmonioso, mobilizando o povo. Depois, instalar as tropas em lugar vantajoso.

A grande dificuldade de manobrar exércitos para a luta está em transformar uma longa e tortuosa estrada em caminho mais conveniente, e em transformar a adversidade em vantagem. Dessa forma, transforme a estrada do inimigo em longa e tortuosa, aja de forma dissimulada, engane-o com a ilusão de ganhos fáceis. Isso equivale a compreender a estratégia de transformar o inconveniente em correto.

A manobra tanto pode ser uma fonte de vantagem quanto um perigo. Por essa razão, se um exército tivesse que levantar acampamento e recolher suas armaduras às pressas em marcha forçada de mil *li*, sem parar, em busca da conquista de uma vantagem, todos seriam feitos prisioneiros. Seus homens mais fortes estariam longe da vanguarda, os exaustos ficariam para trás e, em média, somente um décimo das forças chegaria à meta. Se tivesse que viajar

cinqüenta li em tal ritmo para obter vantagem, o comandante da força de avanço estaria perdido e somente a metade das forças chegaria à meta. Se tivesse que viajar trinta li em tal ritmo para obter alguma vantagem, apenas dois terços das forças chegariam à meta. Um exército sem equipamento e provisões perecerá, sem sombra de dúvidas.

Somente mantenha alianças com os Estados vizinhos depois de conhecer a fundo as intenções dos seus soberanos.

E a menos que conheça a configuração de um terreno, suas montanhas, pântanos, florestas e acidentes naturais, você não deve colocar seus exércitos neles, a não ser que utilize guias locais para obter alguma vantagem.

Pratique a dissimulação, recorra a manobras enganosas. Movimente-se quando estiver em posição de vantagem, faça mudanças estratégicas dispersando ou concentrando suas forças.

Quando avançar para batalha, seja veloz como o vento, imprevisível como o trovão. Em ocasiões que deva permanecer calmo, seja como a floresta. Ao invadir e saquear aja rápido como o fogo; na imobilidade, seja como a montanha.

Quando necessário esconda suas intenções, seja obscuro como as trevas. Evite movimen-

tar-se inutilmente e somente ataque quando tiver certeza da vantagem. Ao saquear e pilhar cidades reparta sempre de maneira justa todos os despojos.

Quem conhece a tática de transformar o tortuoso em direito, será vitorioso. Essa é a arte de manobrar.

A maneira de dar ordens e fazer com que essas sejam cumpridas é de extrema importância para vitória de um exército. Você encontrará no *Livro dos Planos Militares*, que em determinadas ocasiões a maioria dos seus homens não poderá vê-lo nem ouvi-lo. Os tambores e as bandeiras devem substituir tua presença e tua voz. Assim, em combate noturno, faça uso dos tambores, e durante o dia, use as bandeiras e estandartes. Desta forma, suas tropas serão um único corpo, impedindo que teus soldados corajosos avancem sozinhos, e os covardes recuem. Essa é a arte de manobrar grandes massas.

Pode-se desmoralizar um exército inteiro e seu comandante ser levado a perder o ânimo. Na manhã da guerra a moral do inimigo está elevada, ao meio-dia começa a enfraquecer e a noite sua mente está voltada para o retorno ao acampamento.

Por isso, o comandante sábio evita um ini-

migo com a moral em alta e ataca-o quando moroso e inclinado a retornar. Essa é a arte de administrar humores.

Disciplinado, o bom comandante usa sua própria ordem para esperar pela desordem do inimigo, usa sua calma para esperar por seu clamor. Essa é a arte de conservar o autodomínio.

Se perceberes que o inimigo está animado e descansado, espera que o entusiasmo arrefeça e ele se vergue sob o peso do cansaço. Então, usa tuas tropas descansadas e bem alimentadas. Essa é a arte de administrar a força.

Não inicies um combate quando o inimigo apresenta disposições perfeitas de suas bandeiras e estandartes; não lances o ataque sobre o exército inimigo ordenado e disciplinado em suas formações. Essa é a arte de controlar as condições mutáveis.

Portanto, não ataque o inimigo que ocupar o terreno alto, nem aquele que tiver uma colina às costas. Não persiga um inimigo que finge recuar. Não obstrua um inimigo que volta para casa. Quando cercar o inimigo, deixe uma saída para ele, caso contrário, ele lutará até a morte. Não pressione um inimigo acuado e não se encarnices contra um inimigo derrotado. Essa é a arte da guerra.

VIII

EVENTUALIDADE

"Um general que perde facilmente o controle e se deixa levar pela cólera, será ludibriado pelo inimigo através de provocações e cairá em emboscadas sem perceber."

Sun Tzu disse:

Uma vez dada pelo soberano a ordem de mobilizar a população para guerra, cabe ao comandante reunir o exército e organizar as tropas.

Seguindo ao encontro do exército inimigo deve-se evitar acampar em locais difíceis, e em locais de boas estradas deve-se buscar aliados. Não perder tempo em locais isolados, ter planos de contingência quando em posições propícias a emboscadas e avançar contra o inimigo em terreno do qual não haja saída, são táticas precisas para a garantia de uma boa batalha.

Há estradas que não devem ser percorridas; exércitos que não devem ser atacados; cidades que não devem ser assaltadas; terras que não devem ser contestadas e ordens do governo que não devem ser obedecidas. Portanto, o comandante que compreender as vantagens da arte da mudança, e não se ativer a uma maneira única de comandar, mas sim, adaptar-se as circunstâncias variando suas táticas para enfrentar o exército inimigo, saberá como comandar seus soldados. Ao contrário, se seus métodos de comando forem inflexíveis e suas decisões forem tomadas de forma mecânica, ele não é digno

de comandar seus soldados, e por mais que esteja familiarizado com o território, não será capaz de pôr em prática seus conhecimentos e tirar o máximo de seus homens.

O comandante sábio deve considerar a combinação de ganho e perda, deve ter discernimento das reais vantagens em situações difíceis e confiar nos seus esforços. Se for capaz de perceber as vantagens prováveis, as dificuldades poderão ser resolvidas.

Um general deve conhecer bem as vantagens e desvantagens frente ao inimigo; buscar o enfraquecimento dos comandantes hostis infligido-lhes importantes perdas, trabalhando sem cessar para prejudicar-lhes. Poderá fazê-lo de diferentes formas: corrompendo seus melhores homens; introduzindo traidores em seu meio; fornecendo motivos de cólera uns contra os outros; fazendo com que saiam quando conviria que ficassem acampados e permaneçam tranqüilos quando esperam ser atacados.

A arte da guerra nos ensina a não contar com a possibilidade do inimigo não vir, e sim, estar preparado para ele; não depender do inimigo não atacar, mas depender principalmente de estar em uma posição invulnerável.

Há cinco defeitos perigosos que podem afe-

tar um general, são erros que podem derrotar a prudência e a bravura de um comandante:

1. Se ele tiver um temerário descaso pela vida; um general que se expõe sem necessidade, que parece buscar os perigos da morte, é um homem precipitado.
2. Se ele tiver um cuidado excessivo em conservar a própria vida e por esse motivo não ousa e sim dá mostras de covardia, poderá ser facilmente capturado.
3. Se tiver temperamento volúvel; um general que perde facilmente o controle e se deixa levar pela cólera, será ludibriado pelo inimigo através de provocações e cairá em emboscadas sem perceber.
4. Se for suscetível à honra, um general não deve se ofender de forma intempestiva. Por querer reparar a honra por qualquer insulto poderá perdê-la.
5. Se conservar uma compaixão excessiva por seus soldados.

Um general deve punir seus soldados com severidade quando necessário, ministrar castigo e trabalho com discernimento, ou poderá ser facilmente desrespeitado.

Esses cinco perigosos traços demonstram falhas graves de um comandante, e devem ser cuidadosamente evitados, pois são, sem dúvida, os motivos que levam à derrota de um exército e à morte de seu comandante.

IX

O EXÉRCITO EM MOVIMENTO

“Quando há soldados sussurrando em grupinhos e seu comandante falando em voz mansa e vacilante, revela inimizades entre superiores e subordinados.”

Sun Tzu disse:

Antes de movimentar suas tropas, informe-se da posição de seu inimigo. Quando fizer seu exército marchar, atravesse rapidamente as montanhas e fique nas proximidades dos vales. Acampe sempre em terreno alto e em local ensolarado. Quando travar combate em colinas, não suba ao topo para alcançar o inimigo.

Sempre que for necessário atravessar um rio, afaste-se rapidamente da margem e jamais o atravesse em presença do inimigo. Caso contrário, o inimigo esteja cruzando um rio, não vá ao seu encontro dentro da água, espere, e só ataque quando a metade de sua tropa concluir a travessia, desta forma terá mais vantagem no combate.

Na travessia de pântanos, sua maior preocupação deve ser sair deles o mais rápido possível, pois além da grande dificuldade de conseguir provisões nestes locais, são terrenos baixos e expostos ao ataque. Se for forçado a combater em um pântano, procure ocupar as orlas, evite adentrar no terreno e se houver floresta nos arredores, situe-se de costas para elas.

Em terras planas e secas, procure se posi-

cionar de forma que seu flanco direito e sua retaguarda fiquem próximos de alguma elevação no terreno. A idéia é ter terras perigosas à frente e seguras atrás. Quando estiver com sua tropa em movimento, o mais importante é buscar as vantagens naturais do terreno que estiver ocupando; em geral, os exércitos preferem os terrenos altos e ensolarados, pois nestes comida e água são mais acessíveis. Essas condições certamente favorecem uma vitória.

Quando as chuvas formarem uma torrente e engrossarem os rios, não arrisque a travessia, espere que as águas retomem seu curso natural. Evite regiões onde há penhascos com rios que correm no fundo, lugares fechados, moitas espessas e gargantas estreitas, e se não for possível, abandone esses lugares rapidamente. Enquanto nos afastamos, devemos atrair o inimigo para esses locais e talvez ele caia nos perigos que acabamos de evitar.

Tenha cuidado também com lugares cobertos de matos e de pequenos bosques, lagos cercados de plantas aquáticas e charcos cheios de junco, são locais próprios para emboscadas e esconderijo de espiões traiçoeiros. Estando perto destes lugares, não se movimente antes de fazer um reconhecimento de toda área. Por-

tanto, devo afirmar mais uma vez, que independente do acampamento ser bom ou ruim, deve-se buscar as vantagens de cada terreno. Além disso, deve-se ficar atento ao inimigo, envie espiões ao longo do caminho e decifre todos os movimentos do adversário.

Se o inimigo estiver próximo, e ainda assim se mantiver em silêncio, ele não está ocupando uma posição estratégica. Se estiver distante e tentar provocar um combate, ele quer que avancemos. Se ele estiver acampado em terreno plano, com certeza está protegido por alguma vantagem.

Se houver movimento entre as árvores de uma floresta, fique atento. Pode ser que o inimigo esteja avançando. Se existirem muitos obstáculos entre os arbustos, ele está tentando nos confundir. Se uma grande quantidade de pássaros levanta vôo de súbito, é sinal de uma emboscada. Animais assustados indicam que um ataque surpresa está se formando.

Se a poeira ergue-se alta, é sinal de carros de guerra chegando; quando ela é baixa e se espalha rente ao chão, denuncia a aproximação da infantaria. Se a poeira se levanta em pontos esparsos, mostra que destacamentos estão colhendo lenha para as fogueiras. Algumas nu-

vens de poeira movendo-se de um lado para outro, significa que o exército está montando o acampamento.

Sussurros e aumento dos preparativos para guerra significa que o inimigo avançará. Linguagem violenta e movimento agressivo para frente, indicam que ele recuará. Quando os carros leves saem à frente e tomam posições nos flancos, é sinal de que o inimigo está entrando em formação para o combate.

Proposta de paz sem que haja retrocesso do exército, indica uma conspiração. Se há muita correria com suas tropas em formação, está determinada a hora da batalha. Se uma parte das tropas avançar e outra recuar, o inimigo está tentando nos atrair para uma armadilha.

Se os soldados encontram-se curvados e apoiados em suas armas, eles estão fatigados. Se os que, mandados apanhar água, forem os primeiros a beber, significa que o exército está sedento. Se houver uma vantagem e o inimigo não avançar, ele está exausto.

Se há pássaros reunidos em algum ponto, a posição está desocupada, provavelmente o inimigo abandonou secretamente seu acampamento.

Quando há gritos na noite, é sinal que o inimigo está assustado. Se há confusão no acam-

pamento, o comandante tem pouca autoridade. Se suas bandeiras e estandartes mudam constantemente de lugar, o inimigo está em desordem. Se os oficiais estão irritados, é sinal de que seus homens estão cansados.

Quando o inimigo alimenta seus cavalos com cereais e mata seu gado para comer, quando seus homens não se preocupam em pendurar suas canecas de água e demonstram que não querem voltar às tendas, certamente estão desesperados e determinados a lutar até a morte.

Quando há soldados sussurrando em grupinhos e seu comandante falando em voz mansa e vacilante, revela inimizade entre superiores e subordinados. Recompensas em demasia significam problemas. Se o comandante teme pressionar seu exército por conta de motins e oferece gratificações para manter seus soldados de bom humor, certamente ele perdeu o respeito de seus homens.

Quando há castigos em excesso, o inimigo enfrenta dilemas terríveis com o relaxamento da disciplina, podendo o comandante perder o controle e irromper violentamente contra seus subordinados para obrigar-lhes a cumprir o dever. Se os soldados forem punidos antes mesmo de se afeiçoarem ao chefe, não

demonstrarão respeito. Portanto, os soldados devem ser tratados primeiramente com humanidade, porém, mantidos sob controle e disciplina. Isso irá garantir sua lealdade. Para isso, os comandos devem ser consistentemente reforçados durante o treinamento.

Por fim, se o inimigo enviar um emissário com palavras conciliadoras, ele quer cessar as hostilidades. Atenção ao inimigo enraivecido que está preparado para confrontar se com você por longo período sem travar batalha nem abandonar sua posição, considere-o com o maior cuidado.

Em uma guerra, devemos ter claro que não são os números que proporcionam a vantagem de um exército sobre outro, portanto, não avance imprudentemente, confiando apenas na quantidade de soldados ao seu lado. Um bom comandante é capaz de avaliar sua própria força, ter visão total da situação do inimigo, conquistar o apoio e a lealdade de seus soldados e jamais subestima seu inimigo, caso contrário, seria facilmente capturado por ele.

X

TERRENO

"Quando os soldados rasos são muito mais fortes que seus oficiais, o resultado é insubordinação. Caso contrário, os oficiais são fortes e suas tropas são fracas, o resultado é colapso."

Sun Tzu disse:

A superfície da Terra apresenta uma infinidade de lugares, deves fugir de alguns e buscar outros. Todavia, deves conhecer bem todos eles.

Os tipos de terrenos incluem: o acessível, o complicado, o indeciso, o estreito, o acidentado e o distante.

O primeiro terreno citado, o acessível, é aquele em que ambos os exércitos podem se aproximar livremente.

Portanto, levará vantagem aquele que primeiro ocupar um nível mais alto do lado ensolarado e tiver estabelecido linhas de abastecimento adequadas.

O terreno que permite o avanço e dificulta a retirada é o mais complicado. De uma posição dessas, se atacarmos o inimigo quando ele não estiver devidamente preparado, poderemos derrotá-lo, porém, se ele estiver preparado e não conseguirmos derrotá-lo, seremos pressionados a bater em retirada, então teremos grandes problemas.

O terreno indeciso é aquele que oferece desvantagens tanto para o nosso lado quanto para o lado do inimigo. Neste terreno, mesmo que o

inimigo tente nos atrair, é prudente abandonar a posição e recuar, atraindo por sua vez o inimigo.

Então, quando parte de seu exército tiver saído, poderemos atacar com vantagem.

Na passagem estreita, ou desfiladeiros, terá vantagem quem primeiro a ocupar e guarnecê-la completamente, ficando à espreita do adversário. Se o inimigo estiver com essa vantagem, não devemos seguir atrás dele.

Somente quando ele falhar, e a passagem estiver mal protegida, é que devemos atacar.

Em terreno alto e acidentado, do mesmo modo, se pudermos ocupá-lo primeiro, devemos nos posicionar na parte mais alta do lado ensolarado e esperar pelo inimigo.

Se o inimigo conquistou essa vantagem, devemos abandonar nossa posição e bater em retirada.

Por fim, quando os exércitos estiverem posicionados a grandes distâncias um do outro, e suas vantagens estratégicas foram semelhantes, não será fácil provocar um combate. Por outro lado, levar a batalha até o inimigo não trará nenhuma vantagem.

Esses seis princípios que definem o uso do terreno devem ser do conhecimento total e da responsabilidade do comandante.

Chang Yu conta a seguinte passagem de P'ei

Hsing-chien (d.C. 619-682), mandado numa expedição punitiva contra as tribos Turkic.

Ao crepúsculo, como de costume, montou seu acampamento, fortificando-o posteriormente com paliçada e fosso, quando, de repente, determinou que o exército mudasse as instalações para uma colina próxima. Essa decisão desgostou muito seus oficiais, que protestaram aos brados contra o esforço extra que os soldados iriam despender. P'ei Hsing-chien, todavia, não ligou para as reclamações e fez o acampamento ser transferido o mais depressa possível. Na mesma noite, caiu uma forte tempestade inundando o local anterior do acampamento, que ficou sob quatro metros de água. Os oficiais ficaram espantados com o acontecido e confessaram seu erro.

"Como soube que ia acontecer?", perguntaram. P'ei Hsing-chien respondeu: "Daqui por diante, contentem-se em obedecer as ordens sem fazer perguntas desnecessárias".

Durante uma guerra, um exército pode ficar exposto à situações de calamidade que não são decorrentes de causas naturais, mas sim, são decorrentes de erros cometidos por seu comandante.

São elas: fuga, insubordinação, colapso, ruína, caos e derrota.

Nos casos em que as vantagens estratégicas de ambos os lados forem praticamente as mesmas, atacar o inimigo que tenha um exército dez vezes maior que o nosso poderá resultar em fuga.

Quando os soldados rasos são muito mais fortes que seus oficiais, o resultado é a insubordinação. Caso contrário, quando os oficiais são fortes e suas tropas são fracas, o resultado é o colapso.

Se os oficiais dos batalhões forem insubordinados e tiverem o temperamento volúvel, sendo facilmente dominados pela ira e, por conta disso, levados à manobras não autorizadas de modo que o comandante não tenha conhecimento da força de suas próprias fileiras, o resultado será a ruína.

Quando o comandante demonstrar fraqueza, não tiver autoridade, suas ordens não forem claras e seus oficiais e tropas forem indisciplinados, o resultado será o caos e desorganização absoluta.

Se um comandante negligenciar as forças do exército inimigo e assim permitir que uma tropa enfraquecida enfrente a elite do adversário, e ainda operar sem uma vanguarda de tropas de choque, o resultado será a derrota total do seu exército.

São essas as seis formas de atrair a derrota e estão em total responsabilidade do comandante.

A formação natural da região e a posição estratégica de um exército são os grandes aliados em uma batalha, mas a capacidade de avaliar o inimigo, de criar condições para se chegar à vitória, e de calcular astutamente as dificuldades, perigos e distâncias constitui o teste de um grande comandante. Quem conhecer esses fatores e os colocar em prática de forma adequada será vitorioso, aquele que lutar sem isso, certamente será derrotado.

Desta forma, se tiver certeza que o caminho da batalha garante a vitória, então você deve lutar, mesmo contra a decisão de seu soberano. Mas, se o caminho da batalha não assegura a vitória, então não deve lutar, mesmo com ordem do seu governante.

O comandante que segue para a guerra sem ter como prioridade fama pessoal e recua sem temer o descrédito, aquele cuja preocupação for proteger seu povo e prestar um bom serviço ao seu soberano, é um tesouro nacional.

Se o comandante trata seus soldados como se fossem seus filhos, por recompensa eles o seguirão até os vales mais profundos e o defenderão com a própria morte.

Porém, se o comandante for generoso, mas incapaz de azer valer sua autoridade, seus soldados serão como crianças mimadas e ficarão inúteis.

Se soubermos que nossas tropas estão prontas para atacar, mas ignorarmos que o inimigo não está vulnerável, chegaremos apenas a meio caminho da vitória. Saber que o inimigo está vulnerável, mas ignorar se nossas tropas podem atacar para vencer, reduzem a metade nossas chances de vitória. Saber que o inimigo está vulnerável e que nossas tropas estão prontas para atacar e vencer, e ainda assim, ignorarmos que o terreno não nos favorece, novamente reduz nossas chances de vitória. Portanto, quando o soldado experiente se mover, nunca ficará desorientado e quando partir para ação, não encontrará limites.

Por isso se diz: se você conhece o inimigo e a si mesmo, a vitória não estará em risco. Se você conhece o terreno e as condições naturais, a vitória poderá ser completa.

XI

NOVE TIPOS DE SITUAÇÕES

"A velocidade é a essência da guerra."

Sun Tzu disse:

A arte da guerra reconhece nove situações de acordo com a variação dos terrenos: o dispersivo, o fácil, o controverso, o aberto, o de estradas cruzadas, o terreno crítico, o difícil, o vulnerável a emboscadas e o mortífero.

Quando um comandante está lutando perto de suas próprias fronteiras, este é um terreno dispersivo, porque estando os soldados perto de suas casas e ansiosos para reverem suas famílias, ficam esperando a primeira oportunidade dada por um combate para espalharem-se por todos os lados.

Quando as tropas penetrarem apenas um pouco no território do inimigo, chamamos de terreno fácil, porque embora terreno hostil, não está à grande distância e será fácil retroceder na primeira oportunidade.

A região que não oferece muitas vantagens para ambos os lados, é chamada de terreno controverso. São terrenos-chave e devem ser disputados.

A região ou territótio onde ambos os lados tem total liberdade de movimentação, é chamada de terreno aberto, locais que comunicam-se com o exército inimigo e com as zonas de retirada.

Terrenos de estradas cruzadas são territórios que fazem fronteiras com muitos Estados, portanto, possuem cruzamentos estrategicamente vitais. O primeiro a atingi-lo terá a vantagem de fazer aliança com outros Estados.

Quando um exército tiver penetrado em território hostil, deixando para trás cidades fortificadas, este é um terreno crítico.

Denominamos terreno difícil, toda região trabalhosa de atravessar, sejam florestas, montanhas, pântanos, desertos ou precipícios.

Regiões pelas quais o acesso só é possivel através de estreitos desfiladeiros, de forma que uma pequena quantidade de inimigos é suficiente para atacar nossa força principal, são considerados terrenos vulneráveis a emboscadas ou ataques.

Enfim, terrenos mortíferos ou sem saída são locais de perigo constante, onde devemos combater com toda nossa força para sobrevivermos.

Assim, em terreno dispersivo, não lute; em terreno fácil, não pare; em terreno controverso, não ataque; em terreno aberto, não tente barrar o inimigo; em terreno de estradas cruzadas, faça alianças; em terreno crítico, saqueie os recursos do inimigo; em terreno difícil, marche sem parar; em terrenos propícios a

emboscadas, elabore planos de contingências e em terrenos sem saída, lute.

Os que foram no passado considerados grandes comandantes tinham como objetivo impedir que a frente e a retaguarda do inimigo pudessem socorrer uma à outra; impedir a cooperação entre suas divisões; impedir que os oficiais e soldados pudessem auxiliar uns aos outros; impedir a comunicação entre superiores e subordinados e impedir, inclusive, que as forças dispersas do inimigo pudessem se reunir.

Esses comandantes somente se lançavam à ação se houvesse vantagens para suas tropas; se não, permaneciam estacionados. Se lhe perguntassem como agir, no caso de haver um adversário em grande número e com estrita disciplina pronto para atacar, ele com certeza responderia: "Apodere-se de algo que ele não pode se dar ao luxo de perder, ele ficará em suas mãos".

A velocidade é a essência da guerra. Aproveite a falta de preparação do adversário, avance por caminhos onde não é esperado e ataque locais desprotegidos.

O exército invasor deve estar atento e observar os seguintes métodos: quanto mais profundo penetrar em território inimigo, maior deve-

rá ser a solidariedade entre os soldados, dessa forma, os defensores não levarão a melhor; saqueie os campos férteis do inimigo para suprir suas tropas de alimentos; cuide do bem-estar de seus homens e não os sobrecarregue; mantenha seu exército sempre em movimento.

Coloque suas tropas em situações sem saída, seus homens preferirão morrer a fugir. Uma vez lutando desta forma, darão o máximo de si e não terão medo, mesmo se caírem no mais desesperado cerco. Se não houver onde se refugiarem, todos continuarão firmes.

Assim, sem precisar ser mandados, seus homens estarão em constante alerta, cumprirão seus deveres e serão fiéis e disciplinados. Portanto, no dia em que esses homens forem ordenados a partir para o combate, talvez chorem, porém, não por medo, mas porque todos estão dispostos a vencer ou morrer.

Em 73 d.C., quando Pan Ch'ao chegou a Shan-shan, Kuang, rei do país, recebeu-o a princípio com grande polidez e respeito; mas, logo após, seu comportamento sofreu uma mudança súbita e ele tornou-se descuidado e indiferente.

Pan Ch'ao comentou com seus oficiais: "Repararam que os modos educados de Kuang

sumiram? Só pode significar que chegaram mensagens dos bárbaros do norte e que Kuang ficou indeciso, sem saber de que lado se põe.

Certamente, é esse o motivo. O homem inteligente pode perceber as coisas antes delas acontecerem!"

Chamou imediatamente um dos nativos que fora posto ao seu serviço e preparou-lhe uma armadilha, o homem acabou revelando tudo. Pan Ch'ao convocou uma reunião geral de seus oficiais, e começou bebendo com eles. Quando o vinho lhes havia subido ligeiramente à cabeça, tentou mantê-los mais excitados, falando-lhes assim: "Senhores, estamos no interior de uma região isolada, ansiosos por obter riquezas e glórias através de uma grande proeza. Ora, acontece que um embaixador do Hsiung-nu chegou a este reino há apenas alguns dias e o resultado foi que o trato respeitoso que nos foi dado pelo nosso anfitrião real desapareceu. Se esse enviado dominá-lo, tomar nossa força e levar-nos para Hsiung-nu, nossos ossos serão pasto dos lobos do deserto. Que faremos?"

Unanimemente, os oficiais responderam: "Diante do perigo de vida que corremos, seguiremos nosso comandante vivos ou mortos".

Não se alcança sucesso nas batalhas a menos

que os soldados tenham sagacidade e objetivos em comum, e mais importante ainda, espírito de cooperação.

A causa primária pela qual deve-se conduzir um exército é estabelecer um padrão unificado de coragem.

Assim, o bom comandante conduz suas tropas como se conduzisse um homem pela mão, dessa forma essa pessoa não pode deixar de segui-lo.

Um grande comandante deve ser calado, assegurando o sigilo; deve ser justo e honesto, mantendo a ordem; deve manter o povo na ignorância quanto aos seus planos.

Alterando seus planos ele mantém o inimigo no escuro.

Mudando seu acampamento, evita que o inimigo preveja seu objetivo. No momento crítico, age como se após subir uma grande altura joga-se a escada fora, leva seu exército para o interior do território inimigo.

Ao invadir um terreno hostil, a regra geral é que penetrar profundamente no território do exército inimigo dá coesão; e se a invasão for superficial, mais facilmente seus homens se dispersarão.

Quando sair de seu próprio terreno e levar

suas tropas além de suas fronteiras, você estará em terreno isolado.

Quando estiver vulnerável por todos os lados, você estará em um terreno de estradas cruzadas. Quando à sua frente houver um estreito desfiladeiro, você estará em um território propício a emboscadas. Quando estiver sem saída, você estará em um terreno mortífero.

Portanto, em terreno disperso, deve unir suas tropas; em terreno fácil, mantenha ligações estreitas entre as tropas; em terreno competitivo, deve-se acelerar a marcha; em terreno aberto, dê mais atenção à defesa; em cruzamento, reforce as alianças; em terreno crítico, mantenha uma linha permanente de abastecimento; em terreno difícil, continue sempre avançando; em terreno vulnerável, bloqueie as passagens de acesso; e finalmente em terreno mortífero, lute até a morte.

Antes de firmar aliança com Estados vizinhos, procure conhecer as intenções de seus soberanos. E somente disponha seu exército nessas terras com o auxílio de um guia local, pois é preciso estar familiarizado com a geografia do local, a fim de transformar empecilhos naturais em vantagens estratégicas.

A seguir, fatores que não devem ser ignora-

dos por um exército digno de um rei: Ofereça recompensas grandiosas, dê ordens extraordinárias e você comandará o exército inteiro como se fosse um único homem.

Dê tarefas às tropas, mas não revele suas reais intenções; coloque-os frente a frente com o perigo, mas não revele as vantagens.

Coloque suas tropas em situações de vida ou morte, em terrenos sem saída, só assim continuarão vivos.

Somente quando se encontram em real perigo, os homens aprendem a transformar derrota em vitória.

O sucesso da guerra está em estudar cuidadosamente as intenções do inimigo. Se ele mostra inclinação para avançar, atraia-o; se deseja recuar, deixe que ele leve adiante sua intenção.

No dia em que for feita a declaração de guerra, bloqueie todas as passagens, destrua os registros oficiais e proíba qualquer contato com emissários do inimigo. Reveja todos os seus planos com urgência e rigor, e finalize sua estratégia.

Se o inimigo mostrar alguma vulnerabilidade, avance sobre ele. Conquiste algo que seja de grande importância para seu adversário e não permita que ele saiba qual será o momen-

to de seu ataque.

Siga a estratégia determinada, mas procure se adaptar aos movimentos do exército inimigo para garantir o resultado da batalha.

A princípio, procure exibir a timidez de uma modesta e humilde donzela, e então o inimigo abrirá suas portas.

Depois, imite a velocidade de uma lebre apressada e será tarde demais para que o exército inimigo possa mostrar alguma reação ou oposição.

XII

ATAQUE PELO FOGO

"Em batalhas, quaisquer que sejam os resultados, o gosto será sempre amargo, mesmo para os vencedores. Portanto, a guerra deve ser a última solução e só deve ser travada quando não existir outra saída."

Sun Tzu disse:

Existem cinco meios de atacar com fogo. O primeiro consiste em queimar os homens; o segundo, queimar as provisões; o terceiro, queimar transportes e equipamentos; o quarto, queimar arsenais e depósitos e, por último, lançar fogo contínuo sobre o inimigo.

Para iniciar um ataque com fogo, deve-se manter sempre preparado um material inflamável e aguardar que o tempo e as circunstâncias estejam favoráveis.

Deve-se observar que a época mais adequada para o uso do fogo são os períodos quentes e secos. Há ainda os dias mais propícios para o alastramento das chamas, são aqueles em que a Lua estiver passando pelas constelações da Cesta dos Ventos, do Muro, das Asas e da Plataforma do Carro, pois estas constelações determinam dias ventosos.

No ataque com fogo, deve-se estar preparado para variar a maneira de agir de acordo com as mudanças de situação, que podem ser cinco:

1. Quando o fogo invadir o acampamento do inimigo, deve-se esperar uma reação imediata.

No entanto, se as tropas inimigas permanecerem em silêncio mesmo com o lavrar do fogo, contenha seu ímpeto e não ataque;

2. Se logo após ateares fogo observares que as chamas ganham altura, e se puderes atravessá-las, ataca e não dês ao inimigo a chance de apagá-las. Se não puderes atravessar as chamas, permanece onde estás.

3. Se for possível iniciar um ataque com fogo estando fora do campo inimigo, não entre em suas fronteiras, mas assegure-se de atacar no momento mais adequado.

4. Considere sempre a direção do vento, atacando em seu favor. Jamais ataque contra o vento ou vai sofrer tanto quanto o inimigo.

5. Se o vento soprou continuamente durante todo o dia, certamente ele cessará ao anoitecer. Tome precauções para não ser surpreendido.

Todo exército bem treinado deve dominar os cinco desdobramentos relacionados ao ataque com fogo, e deve ter conhecimento do movimento das estrelas para identificar os dias mais adequados para que possa iniciar esse tipo de ataque.

Demonstra grande inteligência aquele que usa o poder do fogo para atacar. Os que usam

a água conseguem um acréscimo de força, mas não são eficientes em privar o inimigo de suas provisões. A água será bem utilizada para interceptar e ilhar o inimigo.

As diferentes maneiras de combater com fogo proporcionam uma plena vitória, mas é preciso saber colher os frutos, ou todo esforço será uma perda de tempo. É de grande importância também reconhecer o mérito de teus homens e recompensá-los, pois se tuas tropas só enfrentarem dificuldades e trabalho sem o devido reconhecimento, perderás o respeito de teu exército.

O general esclarecido melhora seus recursos, comanda seus soldados com autoridade, mantém-nos juntos pela boa fé e os torna serviçais por boas recompensas. Se a fé diminuir, haverá separação, se as recompensas forem deficientes, as ordens serão desrespeitadas.

Em batalhas, quaisquer que sejam os resultados, o gosto será sempre amargo, mesmo para os vencedores. Portanto, a guerra deve ser a última solução e só deve ser travada quando não existir outra saída.

Um soberano jamais deve decidir pela guerra se estiver dominado pelo ódio ou vingança. Um bom comandante não deve mobilizar suas

tropas se tiver o coração tomado pelos mesmos sentimentos. Ambos devem aguardar dias mais serenos para ponderar, pois uma pessoa em crise pode recuperar seu bom-humor, assim como, uma pessoa no calor da paixão pode encontrar novamente equilíbrio.

Não marche a não ser que veja alguma vantagem; não use suas tropas, a menos que haja alguma coisa a ser ganha; não lute, a menos que a posição seja crítica, pois o que jamais poderá ser recuperado totalmente é um Estado devastado pela guerra, nem tampouco ressuscitar seus mortos.

Portanto, o governante esclarecido considera a batalha com prudência e o bom comandante move-se com cautela. Esse é o caminho para se manter um país em paz e seu exército intacto.

XIII

USO DE ESPIÕES

"O que possibilita ao soberano inteligente e seu comandante conquistar o inimigo e realizar façanhas fora do comum é a previsão, conhecimento que só pode ser adquirido através de homens que estejam a par de toda movimentação do inimigo."

Sun Tzu disse:

Constituir um exército de 100 mil homens e percorrer com ele longas distâncias gera grandes perdas ao povo e custa muito para os cofres públicos. Podemos estimar cerca de mil peças de ouro por dia. Isso acarretará distúrbios internos e externos, homens cairão exaustos nas estradas e cerca de 700 mil famílias terão dificuldades de manter seus trabalhos nos campos.

Uma guerra pode durar anos; a vitória é decidida em um único dia. Portanto, continuar na ignorância a respeito da condição do inimigo para poupar quantias em dinheiro é um ato extremo de desumanidade. Não lamente o dinheiro empregado para corromper traidores e obter informações do campo inimigo.

O que possibilita ao soberano inteligente e seu comandante conquistar o inimigo e realizar façanhas fora do comum é a previsão, conhecimento que só pode ser adquirido através de homens que estejam a par de toda movimentação do inimigo.

Por isso, deve-se manter espiões por toda parte e informar-se de tudo.

Existem cinco tipos de espiões que podem ser

usados: espiões locais, agentes internos, agentes duplos, espiões dispensáveis e espiões indispensáveis. Quando os cinco tipos de espiões estão ativos e ninguém pode descobrir o sistema secreto, chama-se a isso "teia imperceptível".

1. Espiões locais são os próprios habitantes do país inimigo quando colocados a nosso serviço.
2. Agentes internos em geral são funcionários do inimigo, homens ofendidos por ocuparem posições subalternas, concubinas gananciosas por ouro, pessoas volúveis que sempre estão em cima do muro. Para lidar com este tipo de espião é necessária muita cautela.
3. Espiões duplos são espiões do inimigo que trazemos para nosso lado através de suborno e promessas liberais. Nós os induzimos a fornecer informações falsas ao inimigo e ao mesmo tempo espionar seus compatriotas.
4. Espiões dispensáveis são nossos próprios agentes a quem damos propositalmente informações falsas a nosso respeito, a fim de que, quando forem capturados ou nos traírem, passem informações erradas, fazendo então com que nossos inimigos tomem medidas inadequadas. Esses espiões certamente serão mortos por fornecerem informações falsas.

5. E finalmente os espiões indispensáveis ou sobreviventes.

São aqueles que voltam do campo do inimigo com informações.

Esse tipo de espião deve sempre fazer parte de seu exército. Em geral, são homens fortes, ágeis, dotados de grande sagacidade e acostumados a toda espécie de trabalho sujo.

Assim, o comandante deve manter sempre uma relação de proximidade com os espiões, deve recompensá-los regiamente e os assuntos referentes a estes homens devem ser mantidos em absoluto sigilo.

Somente um governante sagaz e intuitivo é capaz de empregar espiões; só o comandante humano e justo é capaz de fazê-los trabalhar, e sem uma sutil e engenhosa habilidade mental não se pode ter certeza da autenticidade de seus relatórios.

Quando um assunto secreto de espionagem é divulgado prematuramente, o espião deve ser morto juntamente com aqueles que tenham tomado conhecimento da informação.

De maneira geral, se o objetivo for esmagar um exército, sitiar uma cidade ou assassinar alguém, é necessário obter a identidade do co-

mandante das tropas de defesa, seus ajudantes e conselheiros, os guardas encarregados dos portões e as sentinelas. Nossos agentes devem ser empregados para assegurar essas informações.

É de extrema importância localizar as pessoas enviadas como espiões pelo inimigo. Se cuidarmos delas com generosos subornos, podemos empregá-las como agentes duplos e através destes, poderemos recrutar espiões locais e agentes internos. Além disso, é a partir do trabalho dos agentes duplos que saberemos quais falsas informações devemos passar aos espiões dispensáveis para que transmitam ao inimigo. E com base no que obtivermos dessas mesmas fontes, poderemos completar as missões dos agentes indispensáveis. Desta forma, os espiões duplos devem ser tratados com a maior generosidade, pois eles são a chave de todo serviço de espionagem.

Os espiões são peças de fundamental importância em uma guerra, porque a capacidade de movimentação eficiente de um exército depende do serviço secreto destes agentes. Portanto, o soberano esclarecido e o comandante hábil, por serem capazes de atrair pessoas de extrema inteligência para se tornarem seus espiões, estarão destinados a grandes conquistas.

Bibliografia

Tzu, Sun. The Art of War, trad. de Sawyer, Ralph D. Edição Americana.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra, adaptação de Clavell, James. Rio de Janeiro, Editora Record, 28ª edição, 2002.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra, trad. de Cleary, Thomas. São Paulo, Editora Pensamento, 8ª edição, 2004.

Tzu, Sun e Pin, Sun. A Arte da Guerra – Edição Completa, trad. de Sawyer, Ralph D. São Paulo, Editora Martins Fontes, 3ª edição, 2004.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra, trad. de Abreu, Caio Fernando e Costa, Mirian Paglia. São Paulo, Editora Cultura Editores Associados, 7ª edição, 2004.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra, trad. de Nasseti, Pietro. São Paulo, Editora Martin Claret, 1ª edição, 2005.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra, trad. do francês por Cassal, Sueli Barros. Porto Alegre, Editora L&PM, 1ª edição, 2000.

Cronologia da China

DINASTIA	PERÍODO
Hsia	ca. 2100 a.C. - 1600 a.C.
Shang	ca. 1600 a.C. - 1100 a.C.
Chou Ocidental	ca. 1100 a.C. - 770 a.C.
Primavera e Outono	770 a.C. - 476 a.C.
Estados Guerreiros	476 a.C. - 221 a.C.
Ch'in	221 a.C. - 206 a.C.
Han Ocidental	206 a.C. - 25 d.C.
Han Oriental	25 - 220
Três Reinos	220 - 265
Jin Ocidental	265 - 316
Jin Oriental	316 - 420
Dinastias do Norte e do Sul	420 - 589
Sui	589 - 618
Tang	618 - 907
Cinco Dinastias	907 - 960
Sung	960 - 1279
Yuan	1279 - 1368
Ming	1368 - 1644
Ching	1644 - 1911
República	1911 - 1949
República Popular da China	1949 -

Fonte: China, sights and insigths, vol.1, nº 3, Pequim, China Travel & Tourism Press, August 1981, in Elisseeff, Vadime e Daniele, New Discoveries in China, Chartwell Books; e 7000 Years of Chinese Civilization, Silvana Editoriale.

APLICABILIDADE DOS ENSINAMENTOS DE SUN TZU NA VIDA PESSOAL E NOS ESTUDOS

ANOTAÇÕES DO LEITOR

A Arte da Guerra é uma das ferramentas mais valiosas para o crescimento pessoal e profissional nos dias atuais. Comece a planejar suas metas e objetivos baseados nos mandamentos e estratégias fundamentais para alcançar o sucesso.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA JARDIM DOS LIVROS EDITORA

Título: O Príncipe
Autor: Nicolau Maquiavel

Se *O Príncipe* figura como uma das obras de maior influência da humanidade, os comentários feitos por Rainha Cristina Wasa da Suécia e Napoleão Bonaparte aparecem para enriquecer a obra que se tornou livro de cabeceira dos maiores líderes do planeta.

O Príncipe, o maior tratado político de todos os tempos, escrito, provavelmente, entre julho e dezembro de 1513, por Nicolau Maquiavel, não envelhece nunca. Desta vez, o valor da publicação não fi ca reservado aos seus 26 capítulos e aos comentários de Napoleão, a novidade fica por conta das notas feitas pela Rainha Cristina da Suécia, uma mulher à frente do seu tempo, que mostra que não é de hoje que a mulher possui influência marcante no cenário político. Mulher culta e sempre ávida de saber protegeu as artes e atraiu para sua corte inúmeros artistas e pensadores como Renée Descartes. Em seu palácio, em Roma, tinha coleções de pinturas e esculturas de artistas famosos, tornando-se ponto de encontro dos mais conhecidos intelectuais, compositores e músicos famosos da época. Fundou em seus salões, a Academia da Arcádia para filosofia e literatura e a primeira Ópera de Roma. Convertida ao catolicismo, religião proibida na Suécia, é acusada de homossexualismo, morre em 19 de abril de 1689, aos 63 anos.

Se a leitura de um dos maiores clássicos da ciência política, por si só, já é algo de suma importância, comentado por mais esse ícone da historia mundial, torna-se indispensável.

Título: O Toque de um Anjo
Autor: Martha Williamson

Martha Williamson selecionou 20 histórias de um dos seriados de maior audiência da Tv americana, O *Toque de um Anjo*, visto em mais de 140 países, protagonizado pelos anjos Tess, Mônica e Andrew; mensageiros enviados para auxiliar as pessoas a enfrentar as adversidades da vida. Eles assumem os mais variados papéis, nos lugares mais inusitados para estarem próximos das pessoas.

Os vilões desta obra são representados pelo mal que confrontamos todos os dias, como: o preconceito, intolerância, ignorância, egoísmo, mentira, hipocrisia, ganância, luxuria....

Você vai se emocionar e se envolver, nas aventuras encantadoras desses anjos.

São narrativas repletas de sensibilidades com as quais você vai se identificar, e que certamente irão mexer com o seu coração.

Acreditar é o primeiro passo para o milagre!

Título: Tesouro dos Remédios da Alma
Autor: J.M. Phronesis

No Egito, as bibliotecas eram chamadas de "tesouro dos remédios da alma". De fato, nelas curava-se a ignorância, a pior das enfermidades e origem de todas as outras.

Essa obra traz lições de liderança, cooperação, poder e motivação, através de aforismos, frases e fábulas de nomes importantes da história do pensamento humano como: Baltasar Gracián, Nicolau Maquiavel, Napoleão Bonaparte, Tácito, Luis XIV, Benjamin Franklin, Arthur Schopenhauer, Confúcio, Sun Tzu, Jean de La Fontaine, entre outros.

Liderança:

"Um homem que quer conduzir uma orquestra tem que virar as costas para a platéia"

James Crook

Motivação:

"Não devemos esperar pela inspiração para começar qualquer coisa. A ação sempre gera inspiração. A inspiração quase nunca gera ação."

Frank Tibolt

Poder:

"Quando encontrar um espadachim, saque da espada: não recite poemas para quem não é poeta."

De um clássico budista - China - citado em *Thander In The Sky,* traduzido para o inglês por *Thomas Cleary,* 1983

Título: Coisas que Você Precisa Saber para Ser Feliz
Autor: Véronique Brontë

Não se esqueça que as pessoas mudam quando se comprometem, e não porque alguém as critica. A vida é uma só e não devemos nos permitir ficar tristes, ou deixar de viver intensamente. Lembre-se: não importa o que aconteça, nunca perca a esperança!

Um dia, pressentindo a chegada da morte, o rei chamou seu único filho, sucessor do trono, tirou um anel do dedo e entregou-lhe, dizendo: — Neste anel há uma inscrição.

Quando viveres situações extremas de glória ou de dor, retira-o e lê o que está escrito.

Passado algum tempo, conflitos com um reino vizinho culminaram numa terrível guerra.

À frente do seu exército, o jovem rei partiu para enfrentar o inimigo. No auge da batalha, seus companheiros lutavam bravamente. Mortos, feridos, tristeza e dor. O rei se lembra do anel. Tira-o do dedo e lê a inscrição: "Isto passará".

Ele continuou na luta. Perdeu algumas batalhas, venceu outras tantas e, ao final, saiu vitorioso.

Retorna, então, a seu reino e, coberto de glória, entra em triunfo na cidade.

O povo o aclama. Chama-o de herói. Neste momento, ele se lembra de seu velho e sábio pai. Tira o anel e lê: "Isto passará".

"Os homens todos se assemelham por natureza. Eles se fazem diferentes pelos hábitos que adquirem".

Confúcio

PARA SABER MAIS SOBRE TÍTULOS E AUTORES VISITE NOSSO SITE:

www.jardimdoslivros.com.br
editorial@jardimdoslivros.com.br

"Em batalha, quaisquer que sejam os resultados, o gosto será amargo, mesmo para os vencedores. Portanto, a guerra deve ser a última solução e só deve ser travada quando não existir outra saída.

"O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá à vitória. É calculando e analisando que o estrategista vence previamente a guerra na simulação feita no templo. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota."

Sun Tzu

O maior tratado de guerra de todos os tempos em sua versão completa em português.

A Arte da Guerra é sem dúvida a Bíblia da estratégia, sendo hoje utilizada amplamente no mundo dos negócios, conquistando pessoas e mercados. Não nos surpreende vê-la citada em filmes como *Wall Street* (Oliver Stone, 1990) e constantemente aplicada para solucionar os mais recentes conflitos do nosso dia-a-dia.

Conheça um dos maiores ícones da estratégia dos últimos 2500 anos.

Mestre Sun Tzu disse:

"(...) tenham como princípio que só pode ser vencido por erro próprio e que só atinge a vitória por erro do inimigo."
"(...) as tropas devem ser comparadas à água corrente. Da mesma forma que a água que corre evita as alturas e se precipita nas planícies, assim um exército evita a força e ataca a fraqueza."
"Quando o comandante demonstrar fraqueza, não tiver autoridade, suas ordens não forem claras e seus oficiais e tropas forem indisciplinados, o resultado será o caos e a desorganização absoluta."

NÃO-FICÇÃO
ISBN 978-85-60018-07-9
Jardim Dos Livros
9 788560 018079